

2024 年 4 月 21 日

TOC セミナー長崎 実行委員会

TOC セミナー長崎 開催レポート

1. はじめに

2024 年 4 月 17 日(水)午後、晴天に恵まれた出島メッセ長崎(長崎市)にて、TOC セミナー長崎を開催した。

本イベントは二部制である。第一部は TOC(制約理論)を生み出したゴールドラット博士の愛弟子である岸良裕司氏による「放課後セミナー」、第二部は TOC 実践者である中江功氏、竹ノ下知子氏、水野昇幸氏による実践事例講演である。これら豪華なコンテンツを池田暁氏の司会で進行的た。

TOC を扱ったコミュニティイベントは長崎では初開催であったが、オンラインではなく識者から直接話を聞く機会ということもあり、平日にもかかわらず感度の高い県内外の参加者が集い、満席として賑々しく開催することができた。

本レポートでは、当日の様子を簡単に報告する。

4月
17 TOCセミナー長崎 ～ゆとりを創り、イノベーションを
加速する 全体最適のマネジメント理論TOC

特別放課後セミナー 「月曜日が楽しい会社になろう！」



2. TOC セミナー長崎の概要

TOC セミナー長崎は非営利の技術コミュニティである NaITE(長崎IT技術者会)による主催で、ゴールドドラットジャパン様、講演者様のご支援・ご協力をいただき開催した。

開催のきっかけは、7th 長崎 QDG のスペシャルセッションで講演いただいた福永泰氏(GAMA エキスパート)からゴールドドラットジャパン様をご紹介いただいたことと、セミナー開催情報を共有した水野昇幸氏による勉強会開催の呼びかけにより、イベントの体をなすかたちで開催することができた。

2.1 開催目的(開催目標)

主催の目線では、次を主な目的とした。(場とすることを目指した)

- 長崎の技術者に対して TOC の技術に触れる場を創出し、技術者自身のスキルアップや技術者がかかわるプロジェクトの生産性の向上をはかるきっかけの場とする
- 今後長崎における TOC 技術の普及の第一歩となる場として、これまで TOC を知らなかった層へアピールする
- 県内外問わず TOC に関心を持つ技術者の議論や交流の場とする
- 県内のキーマンにご参画・来場いただき、長崎県としての労働生産性向上についての議論の場とする
- 考え方と実践の両方に触れ、明日からの生産性改善のヒントを得られる場とする

2.2 開催概要

セミナーの日時等、開催概要を表 2.1 に示す。

表 2.1 イベント概要

イベント名	TOC セミナー長崎
開催日時	2024 年 4 月 17 日(水) 13:00~18:00
開催場所	出島メッセ長崎(長崎)
参加者数	45 名(講師、実行委員含む)
参加費	3,300 円 (受益者負担分。その他経費は実行委員持ち出しにて対応。)
イベントページ URL	https://nagasaki-it-engineers.connpass.com/event/306054/

2.3 プログラム(タイムテーブル)

セミナーのプログラムを表 2.2 に示す。

表 2.2 プログラム

時間	タイトル	講演者
13:00～ 13:15	オープニング	池田 暁 氏 クオリティアーツ 代表、 株式会社マネーフォワード CQO
13:15～ 15:15	第一部: 放課後セミナー	岸良 裕司 氏 ゴールドラットジャパン CEO
15:30～ 16:30	第二部:事例1 「心理的安全性と成果を両立させる WA(和) のプロジェクトマネジメント ～プロジェクトマ ネジメントの DX～」	中江 功 氏 富士通株式会社 グローバルカスタマーサクセスビジネスグ ループ Division GTM & Strategic Partner Division 長
16:40～ 17:10	第二部:事例 2 「どこでも腕試しできる TOC」	竹ノ下 知子 氏 株式会社 AJS(社員)、 NPO 法人 全体最適の行政マネジメント 研究会(理事)、 NPO 法人 教育のための TOC(事務局)
17:10～ 17:40	第二部:事例 3 「仕事でもコミュニティでも役立つ TOC:約 15 年の活動から」	水野 昇幸 氏 システムエンジニアリング
17:40～ 18:00	クロージング	池田 暁 氏 クオリティアーツ 代表、 株式会社マネーフォワード CQO

プログラムの詳細はこちらを参照されたい。

<https://nagasaki-it-engineers.connpass.com/event/306054/>

2.4 TOC セミナー長崎 実行委員(敬称略)

本セミナーの実行委員は次のとおり。全員有志かつボランティアでの参画である。

- 池田 暁 (クオリティアーツ、株式会社マネーフォワード、株式会社 NDKCOM)
- 浦崎 風(フリーランス)
- 要谷 貴則(京セラコミュニケーションシステム株式会社)
- 徳久 泰河(株式会社デザイニウム)

3. セッションレポート

当日のセッションを簡単にレポートする。

3.1 オープニング

池田 暁 氏、クオリティアーツ 代表、株式会社マネーフォワード CQO



長崎 IT 技術者会 (NaITE) 代表のクオリティアーツ池田暁氏が開会を宣言、セミナー開催の目的、全体概要、気持ちよい会となるための注意事項の連絡を行った。

また、参加申し込み時のアンケート分析結果を紹介した。参加者の 7 割が長崎県内から参加しており、

参加者が所属する企業や団体の本拠地は県内が 6 割であった。県内企業の TOC (制約理論) への興味関心の高さが伺える。参加者の職位も一般職からミドルマネージャ、経営層と幅広い参加があり、職位職責問わずゴール、TOC への興味関心があることがわかる。

(報告者: 要谷)

3.2 第 1 部

「放課後セミナー」

岸良 裕司 氏、ゴールドラットジャパン CEO



全体最適のマネジメント理論 TOC (制約理論) について丁寧に解説された。TOC は手法ではなく理論であり、再現性があり、未来を予測することができることが特徴のひとつである。

様々な企業が生産性の向上を目的として、それぞれの部門で一生懸命改善に取り組んでいるが、それは個別最適を進めるだけで、本質的な改善にはつながっていない。

仕事の流れがお金の流れを生むことから、受注から入金(売上の回収)までを 1 本のつながりとしてみたときに、最も流れの滞留が起こる 1 カ所(希少リソース)の能力が全体の生産性を決めている。TOC では、その 1 カ所に集中して課題解決することで、短期間で飛躍的な成果が生まれる。(みんな『が』頑張って全体を満遍なくよくするのではなく、みんな『で』希少リソースを支援する。)

2024 年 4 月 21 日

TOC セミナー長崎 実行委員会

岸良氏の話のなかでは、Roland 代表取締役社長の三木 純一氏や、マツダの金井元会長(現相談役)の講演ビデオなど多くの事例が紹介された。具体的にどのように取り組むか、フルキットの必要性、プロセスの透明化、マネージャ(マネジメント層)は CA 型の評論家タイプではなく PD 型のマネジメントであるべきなど、岸良氏の言葉とともに多くの気づきを得られる機会となった。

簡単なワークとして、バッドマルチタスクの体験が行われ、参加者は全てが最優先で取り組むと、全てが遅れてしまうということを体感して理解を深めた。悪いマルチタスクはプロジェクトが遅れるだけではなく、企業のキャッシュフローも悪化させてしまうため、マネジメントとは『やらないことを決める』ことが大切である。



プロジェクトマネジメントを行う際の 3 つの質問としては「あと何日ですか?」「問題があるとすればなんですか?」「何か助けられることはありませんか?」という問いかけにより、現場の見積り力を鍛える、現場のリスク予知能力を鍛える、現場の考える力を鍛えるということが伝えられた。

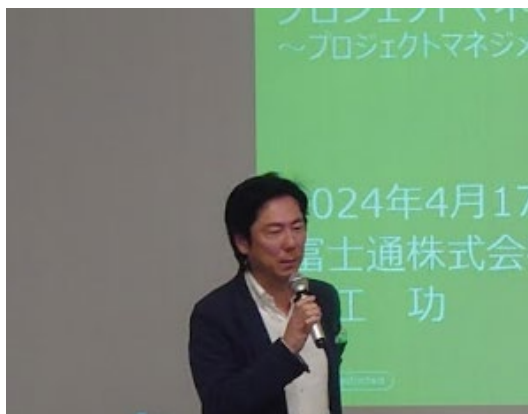
未来のありたい姿を描き、そのために今何に取り組むべきかをバックキャストで考えることや、「一・一(マイナス・マイナス)」で顧客の本当の困りごとを取り除くアイデアを出し、新しい価値を見つけることなどの説明がされた。

(報告者:要谷)

3.3. 第 2 部 事例1

「心理的安全性と成果を両立させる WA(和)のプロジェクトマネジメント ～プロジェクトマネジメントの DX～」

中江 功 氏、富士通株式会社 グローバルカスタマーサクセスビジネスグループ
Division GTM & Strategic Partner Division 長



大和ハウス工業の SAP/ERP 刷新プロジェクトにおいて、CCPM をプロジェクトに適用した事例を紹介していただいた。

プロジェクトマネジメントが予定通り進まない理由としては、「プロジェクトには不確実性がある」といった特性のほかに、見落とされやすいが最も大事な特性として『人が取り組む』という側面がある。パーキンソンの法則や学生症候群といった人間的な特性(さが)により、プロジェクトは遅れるようにできている。

プロジェクトの約 6 割が QCD 上の何らかの問題を抱えており、そのうち 2 割のプロジェクトが中止になっているとのこと。

2024 年 4 月 21 日

TOC セミナー長崎 実行委員会

CCPM を利用することでプロジェクトの中にあるムダを排除し、WA(和)(人中心で再現性があり、未来が予測可能で、発注者も受注者も Win-Win となる)のプロジェクトの遂行が可能となる。

CCPM には大きく『バッファを管理する』という特徴があるが、中江氏は『個別タスクからバッファを取り除く』という点だけを見てほしくないと強調されていた。(バッファを取り上げればうまくいくと勘違いされては困るため。)

個別のタスクにはバラツキが発生することから、バッファを全体で管理し吸収するという考え方である。(例えば駅の窓口が 5 個あり、5 個それぞれに顧客が 5 列で並ぶと、窓口の対応により列の進みが変わってしまうことが起こる。これを、フォーク並びと言われるような顧客が 1 列に並んだ状態で、先頭を個別に振り分けると、窓口ごとの揺らぎを全体で管理することができるのと同じようなこと。)

CCPM(クリティカルチェーン)では、PERT 図(タスクの依存関係図)の不具合(リソースの平準化ができていない点)を補完しており、最も長いパス(そのパス上のタスクが遅延するとプロジェクトが遅れる)をバッファで守るようになっている。

CCPM を適用したことで納期を 25～27%も短縮することができた。品質を削って納期を短縮したわけではなく、品質活動もしっかりと行ったうえで納期短縮を実現できたとのこと。(高品質短納期を実現した)

導入にあたっては 1O1(ワン・オー・ワン)トレーニングの 3 つのゲームをメンバーが学び、CCPM の導入を促進した。プロジェクトマネジメント/プロジェクトマネージャを DX 要素分解すると、ツールセット、スキルセット、マインドセットに分解できるが、重要なのはツールではなく『スキルセットとマインドセット』であるとのことである。

(報告者:要谷)

3.4 第 2 部 事例 2

「どこでも腕試しできる TOC」

竹ノ下 知子 氏、株式会社 AJS(社員)、NPO 法人 全体最適の行政マネジメント研究会(理事)、NPO 法人 教育のための TOC(事務局)



岸良氏や中江氏の講演を聞くと TOC は大規模プロジェクトにしか適用できないと勘違いしてしまいがちだが、実際は個人や小規模、開発以外にも広く小さく活用できることが事例を通して共有された。

TOC の思考プロセスを始める際の敷居は高くない。

特定の場所や特定の人に限らずだれでもどこでも実践できる。実際に、例えば、親子のコミュニケーションへ活用しているが、子どもでも可能である。この例では、TOC 思考プロセスについての

例である。聴講者は、TOC 理論はビジネスだけでなく、日常生活においても適用が可能であることを理解することができた。

そのほか、ミステリー分析について、ご本人の事例から、TOCfE のグッズが 1 年で 30 個売ればというものが、わずか 1 か月で 100 個売ってしまったという事実を分析したものを紹介いただいた。たくさん売れたといく結果としては成功例ではあるものの、当初の予想と違ったという結果を生んでいる。予想外に売れたという事象をもとにその要因を分析し原因を探る。結果と原因の関連性(因果関係)を突き詰めていくことで、対策が取れる。これによって再現性を確保できるということが説明された。

TOC はビジネスの場だけでなく日常生活でも取り組むことが重要である。普段から付箋やペンを持ち歩き、どの事象に対していつでもどこでも TOC の思考プロセスを適用することができる。実践を通じて、新たなアイデアや視点を得ることができ、TOC の思考法がより深い理解と具体的な成果をもたらすと期待できることを聴講者に向けてアドバイスいただいた。

(報告者:浦崎)

3.5 第 2 部 事例 3

「仕事でもコミュニティでも役立つ TOC:約 15 年の活動から」

水野 昇幸 氏、システムエンジニアリング



TOC-CCPM の実践と北海道知己における TOC コミュニティ活動について紹介された。

TOC は The Goal を読んで知った。製造業に所属していた時に、マネジメントについて課題について、TOC を適用し改善することにチャレンジした。

チャレンジしたいと思った時、世の中にはすでに情報があつた。CCPM(クリティカルチェーン)に関する書籍を読んだり、世の中に公開されている事例を調べたりするところからスタートした。会社全体として野取り組みではなく、マネージャとして、チームに取り入れ、短いスパンで「やってみる」ことがチャレンジであった。

CCPM 等 TOC 理論の導入するにあたり、個人で取り組むには工夫は必要ではあるが、理論によりボトルネックが特定できたあとは明らかに工数が減ったとのこと。CCPM 上のボトルネックはクリティカルチェーン(クリティカルパスを担当人員のリソース割り当てで分解したもの)が該当する。クリティカルチェーンが遅延すれば、プロジェクトも遅延する。

すでに TOC に関する情報はあつたとはいえ、10 年ほど前にはまだまだ少なく、CCPMに関するツールや発表事例などの情報を研究・試行錯誤して地道なことを繰り返しつつけた。CCPMは会社で研修を受けられたわけでもなく、コンサルティングを受けることもできなかった。個人で取り組むにあたって重要なのはアウトプットすること。アウトプットすることで一番身に付く。

2024 年 4 月 21 日

TOC セミナー長崎 実行委員会

ツール紹介では、ブランチ(前記紹介)、クラウド、アンビシャスターゲットツリーと CLR について簡単に触れられた。(詳細は個々に後で調べてほしいとのこと。)

講演の最後に「TOC を始めるには、大小問わずとにかく実践してみることが重要。楽しみながらやっていくことが大切である。」と、エールをいただいた。

(報告者:浦崎)

3.6 クロージング

池田 暁 氏、クオリティアーツ 代表、株式会社マネーフォワード CQO



NaITE 代表の池田より、すべての参加者への御礼にはじまり、今後の展望やコラボレーションのお願い、記念撮影を行った。

池田からは「本日たくさん得た情報や気づきはそのままにせず明日から生かしてほしい。本日を本日のままで終わらせないことが大切。」とのメッセージである。

長崎における今後の TOC に関する活動は、長崎でのコミュニティの立ち上げや勉強会の開催を参加者とともに作っていく。また、TOC に関する議論やアプロブットは NaITE が 2024 年 6 月に誘致している SS2024 や 2025 年 2 月に開催を予定している 8th 長崎 QDG で積極的にコラボレーションしていきたいとした。

NaITE として今回のイベントを実現できたことは大変有意義であった。長崎県は少子化と人口流出により、今後さらに加速度的に生産量が低下していく。この流れを抜本的に改善するだけでなく革新するために、TOC 理論はひとつのキーであると認識を新たにした。

このセミナーで接続された様々な縁により、県内産学官はもちろん県外キーマンと連携して、具体的な活動を創出していく決意である。

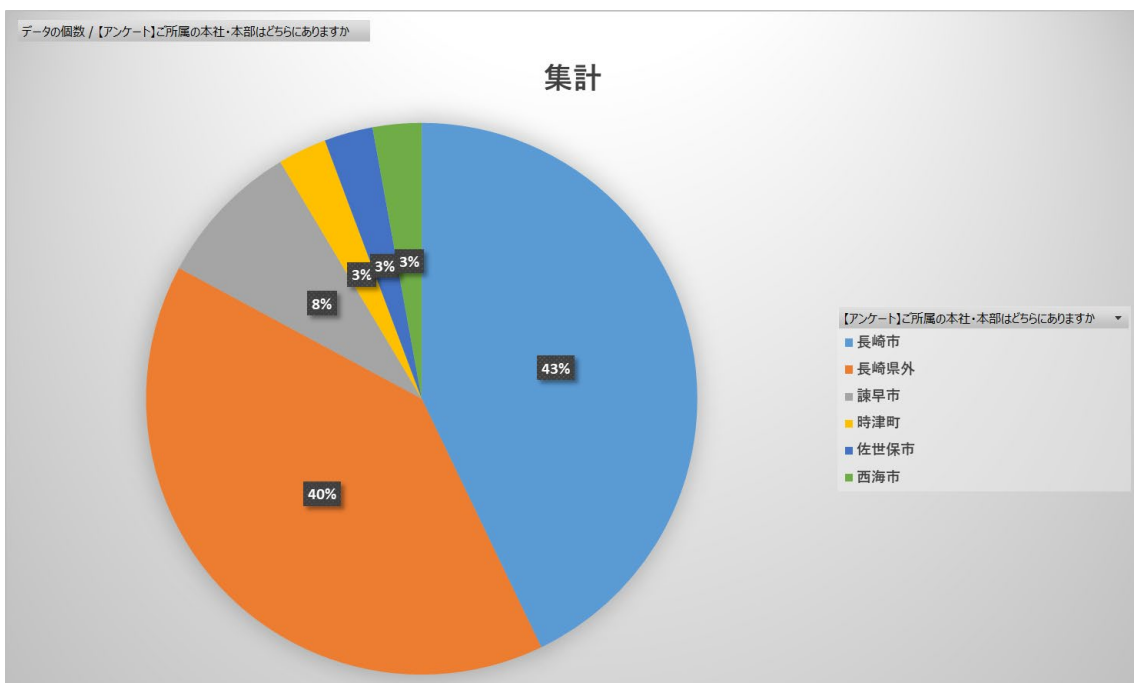
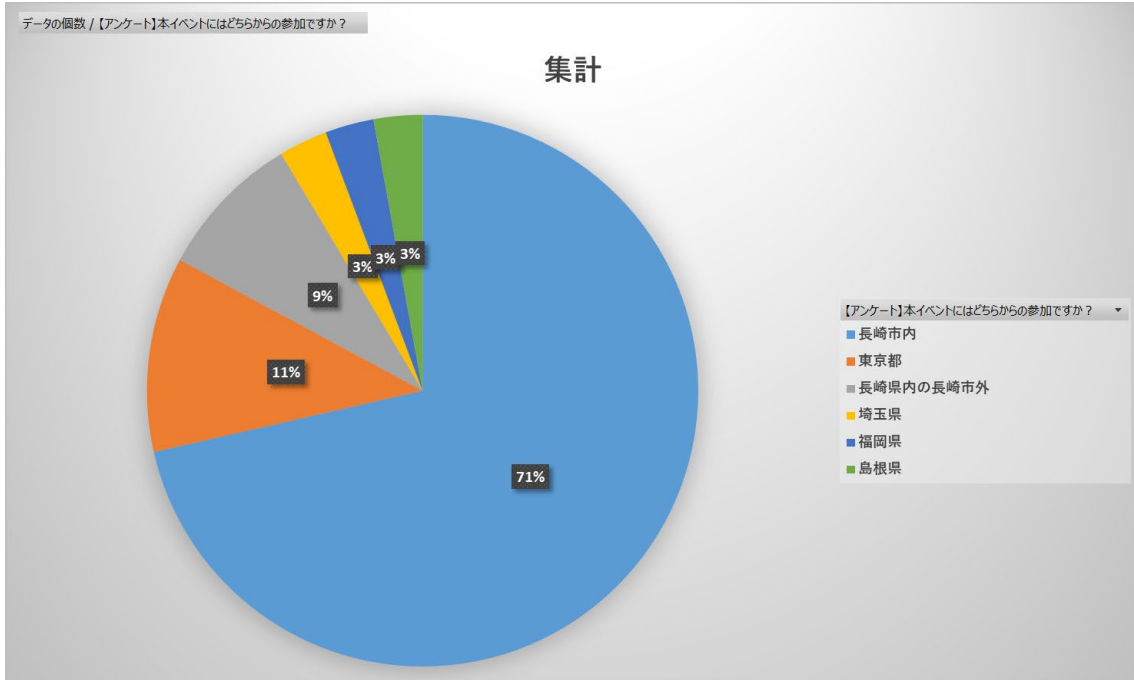
(報告者:実行委員会)

以上(レポート終わり)

2024 年 4 月 21 日

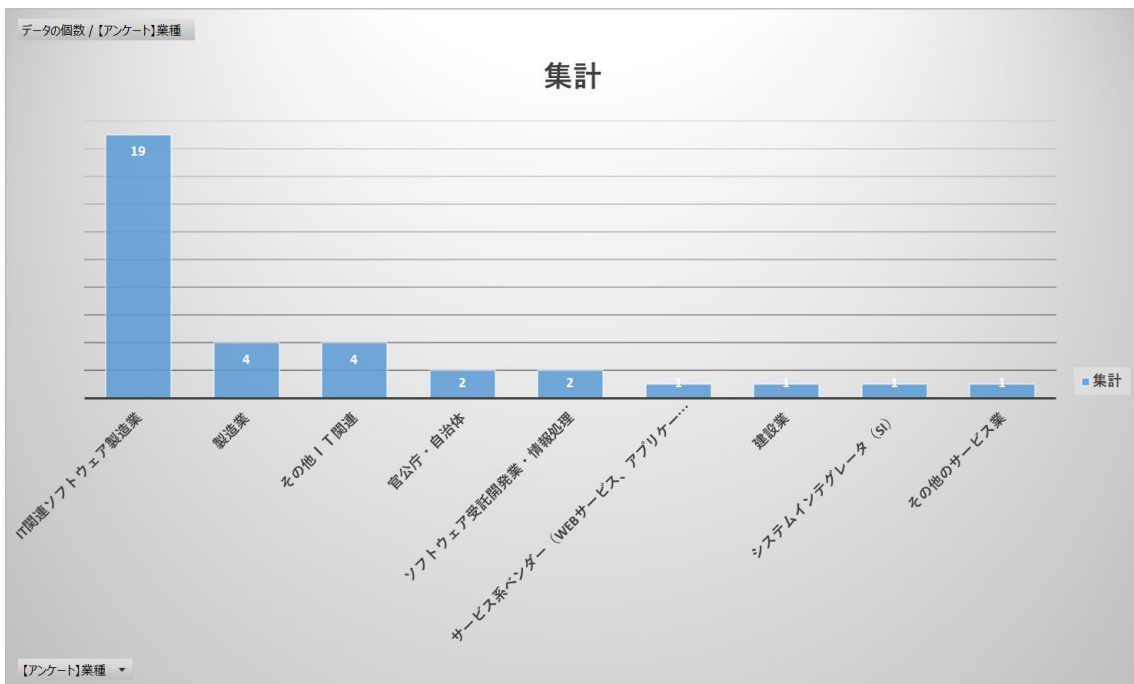
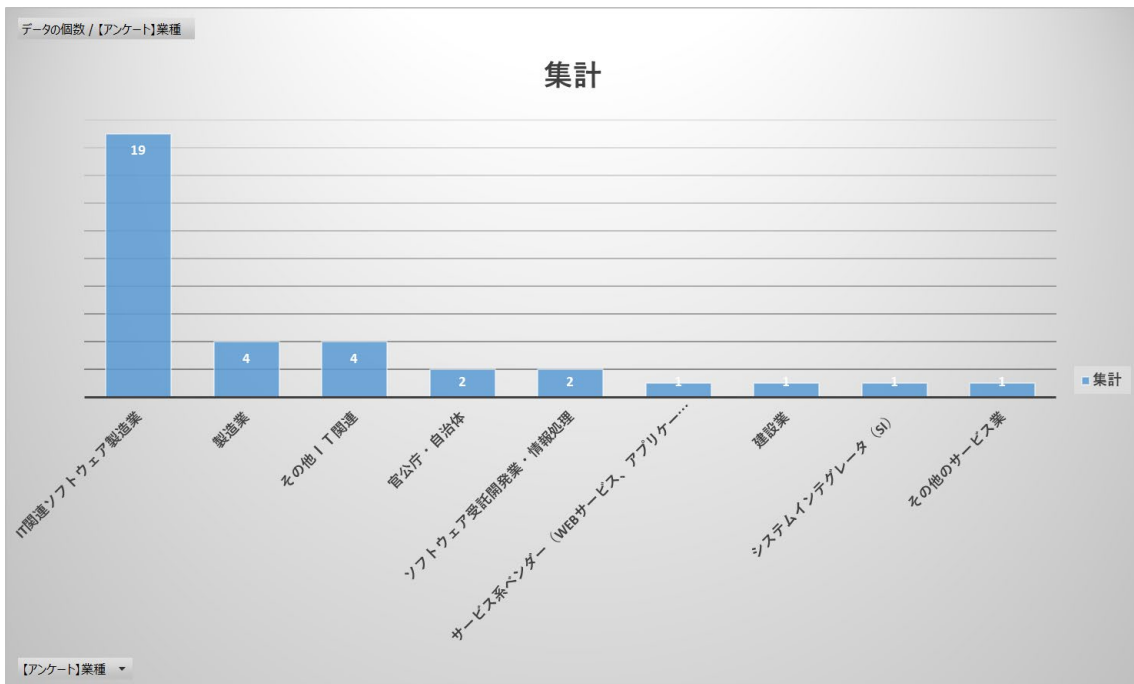
TOC セミナー長崎 実行委員会

付録1:参加者傾向



2024 年 4 月 21 日

TOC セミナー長崎 実行委員会

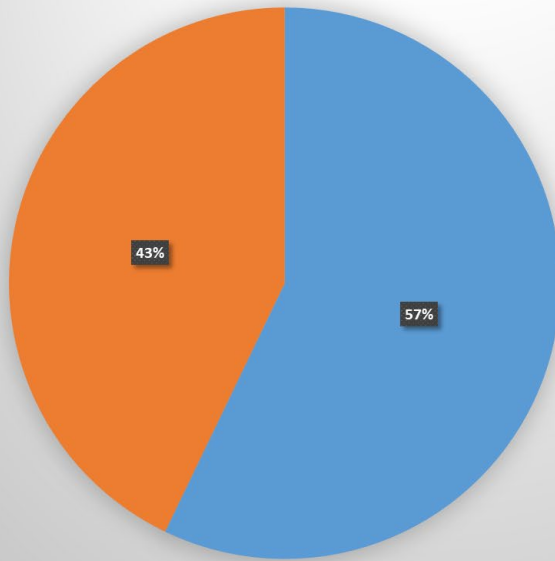


2024 年 4 月 21 日

TOC セミナー長崎 実行委員会

データの個数 / 【講演に関するアンケート】TOCを知っていましたか？

集計

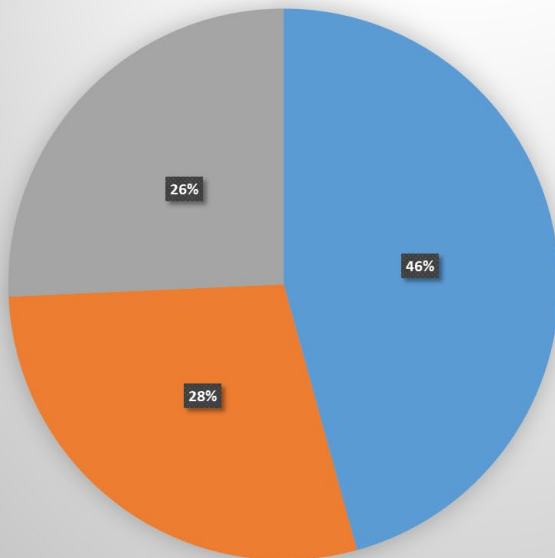


【講演に関するアンケート】TOCを知っていましたか？

- 知らなかった
- 知っていた

データの個数 / 【講演に関するアンケート】The Goal を読んだことがありますか？

集計



【講演に関するアンケート】The Goal を読んだことがありますか？

- 読んだことがある
- 読んだことがない
- 今から読むところ（購入済み、手配中）

2024 年 4 月 21 日

TOC セミナー長崎 実行委員会

